

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Financování fotbalové akademie 1.FC Slovácko

Financing of football academy 1.FC Slovacko

Student: Filip Šebák

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Václav Svoboda

Ostrava 2010

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval samostatně a na základě literatury a pramenů, uvedených v seznamu použité literatury.

V Uherském Hradišti 5. května 2010

Filip Šebák

Poděkování

Děkuji všem, kteří se podíleli na vzniku této bakalářské práce. Zejména děkuji vedoucímu práce, panu Mgr. Václavu Svobodovi, za vstřícný přístup, odborné rady a čas, který uvedené bakalářské práci věnoval.

Obsah

1. Úvod	- 7 -
2. Teoretická část.....	- 9 -
2.1. Definice sportu	- 9 -
2.1.1. Organizování sportu v České republice.....	- 12 -
2.1.2. Organizační struktury sportovních klubů a tělovýchovných jednot v České republice	- 14 -
2.2. Struktura institucí fotbalu.....	- 15 -
2.3. Možnosti získávání finančních prostředků.....	- 17 -
2.3.1 vnitřní zdroje	- 17 -
2.3.2 vnější zdroje	- 19 -
2.4. Výzkumné metody	- 24 -
2.4.1 Rozhovor	- 24 -
2.4.2 Pozorování.....	- 25 -
2.4.3 Práce s dokumenty	- 26 -
2.4.4. SWOT analýza	- 26 -
3. Výzkumné šetření ve fotbalové akademii 1.FC Slovácko	- 28 -
3.1. 1.FC Slovácko	- 28 -
3.2. Fotbalová akademie.....	- 28 -
3.3. Příjmy fotbalové akademie	- 29 -
3.3.1. Dotace ze státního rozpočtu	- 30 -
3.3.2. Dotace z krajského rozpočtu	- 30 -
3.3.3. Dotace z městského rozpočtu	- 30 -
3.3.4. Nadace Děti – kultura - sport	- 31 -
3.3.5. Členské příspěvky	- 31 -
3.3.6. Ostatní příjmy.....	- 31 -
3.4. Výdaje fotbalové akademie	- 31 -
3.4.1. Kategorie přípravek.....	- 32 -
3.4.2. Kategorie žáků.....	- 32 -
3.4.3. Kategorie dorostu	- 33 -
3.4.4. Kategorie ženy.....	- 34 -
3.4.5. Ostatní výdaje.....	- 35 -

3.5. Formalizovaný rozhovor se sportovním managerem 1.FC Slovácko	37 -
3.6. SWOT analýza	40 -
4. Shrnutí výzkumného šetření	41 -
4.1. Celkové roční příjmy	41 -
4.2. Celkové roční výdaje	42 -
4.3. Vyhodnocení	42 -
5. Návrhy a doporučení	43 -
6. Závěr	44 -
Seznam použité literatury	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam zkratek	
Seznam příloh	

1. Úvod

Na konci minulého tisíciletí byl sport nejčastější způsob trávení volného času pro děti a mládež. V dnešní době to už ovšem neplatí a sportujících dětí stále ubývá. Může za to několik negativních vlivů. Nejpodstatnějším, podle mého mínění, je špatný životní styl celé společnosti. Většina rodičů nevede své děti ke sportování. A to je chyba! Děti se stávají „dětmi ulice“ a zde si budují závislosti – například alkoholovou, drogovou, kouření a jiné. Toto je spojeno s nárůstem kriminality mladistvých, kterou můžeme v současnosti zaznamenat.

Dalším jevem, způsobující méně sportujících dětí, je vzestup technologických vynálezů. Spousta dětí raději prosedí svůj volný čas u počítače, dvd přehrávače a jiných „výstřelků“ techniky, než aby šla sportovat.

Negativním jevem jsou také rodičové, kteří nechtějí financovat náklady na sport (členské příspěvky, sportovní vybavení aj.) a tím dítěti ani nedají šanci sportovat.

V zájmu státu, krajů, měst by mělo být rozvíjení a udržování sportů, a tím preventivně působit proti všem negativním vlivům.

V mé bakalářské práci se zabývám sportem, který je v České republice společně s ledním hokejem stále nejpopulárnější. A tím je fotbal.

Téma mé bakalářské práce: **„Financování fotbalové akademie 1.FC Slovácko“**, je zaměřeno, jak už název vypovídá na fotbalový klub 1.FC Slovácko a jeho fotbalovou akademii.

Toto téma jsem si vybral, jelikož je mi velmi blízké. Bydlím v místě sídla klubu a jsem jeho fanouškem, tudíž mně jeho osud není lhostejný. Také jsem osobně prošel mládeží fotbalového klubu 1.FC Slovácko až do žákovské kategorie U-14.

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo zjistit financování fotbalové akademie a jeho problematiku. Objasnit všechny zdroje, a poté nakládání s peněžními prostředky.

V teoretické části se zmiňuji o sportu obecně a jeho struktuře. Dále se věnuji organizaci sportu v České republice, kterou poté zaměřím přímo na fotbal. V dalších podkapitolách jsem představil možné zdroje financování fotbalové akademie. Na závěr jsem charakterizoval typy výzkumných metod.

Praktickou část jsem věnoval stručnému představení klubu, fotbalové akademie a poté jsem se zaměřil na financování akademie. V podkapitolách 3.3.1. – 3.3.6. jsem představil jednotlivé zdroje příjmů a v podkapitolách 3.4.1. – 3.4.5. analyzuji výdaje fotbalové akademie. Celou praktickou část jsem zakončil formalizovaným rozhovorem se sportovním managerem mládeže Mgr. Petrem Pojezdným, a SWOT analýzou situace v klubu.

V kapitole 4. jsem zhodnotil celkové příjmy a výdaje fotbalové akademie.

A na závěr jsem navrhnul náměty a doporučení, které by pomohly fotbalové akademii zlepšit ekonomickou situaci a zvýšit prestiž fotbalové akademie.

2. Teoretická část

2.1. Definice sportu

Slovo *sport* vzniklo zkrácením širší formy objevující se ve staré francouzštině jako *desport* či *deport*, v Anglii jako *disport*. Základem je latinské slovo *deportare* (bavit se), později převzaté do dalších jazyků.

Základem sportu jsou jednotlivá sportovní odvětví, členící se podle nejrůznějších hledisek. Lze rozlišovat sporty kolektivní a individuální, kontaktní či bezkontaktní, disciplíny založené na soutěžení nebo boji, sportovní disciplíny s větším nebo menším prvkem rizika, atd.

Vzhledem k této heterogenosti jednotlivých sportů je zřejmá potřeba definičního vyjasnění, abychom se pokusili naznačit určitý základ společný pro všechny sporty.

I když je význam pojmu sport obecně znám, neexistuje žádná jeho všeobecně uznávaná a přesná definice. V každém případě však musíme odlišovat sport od obecných rekreačních aktivit a her.

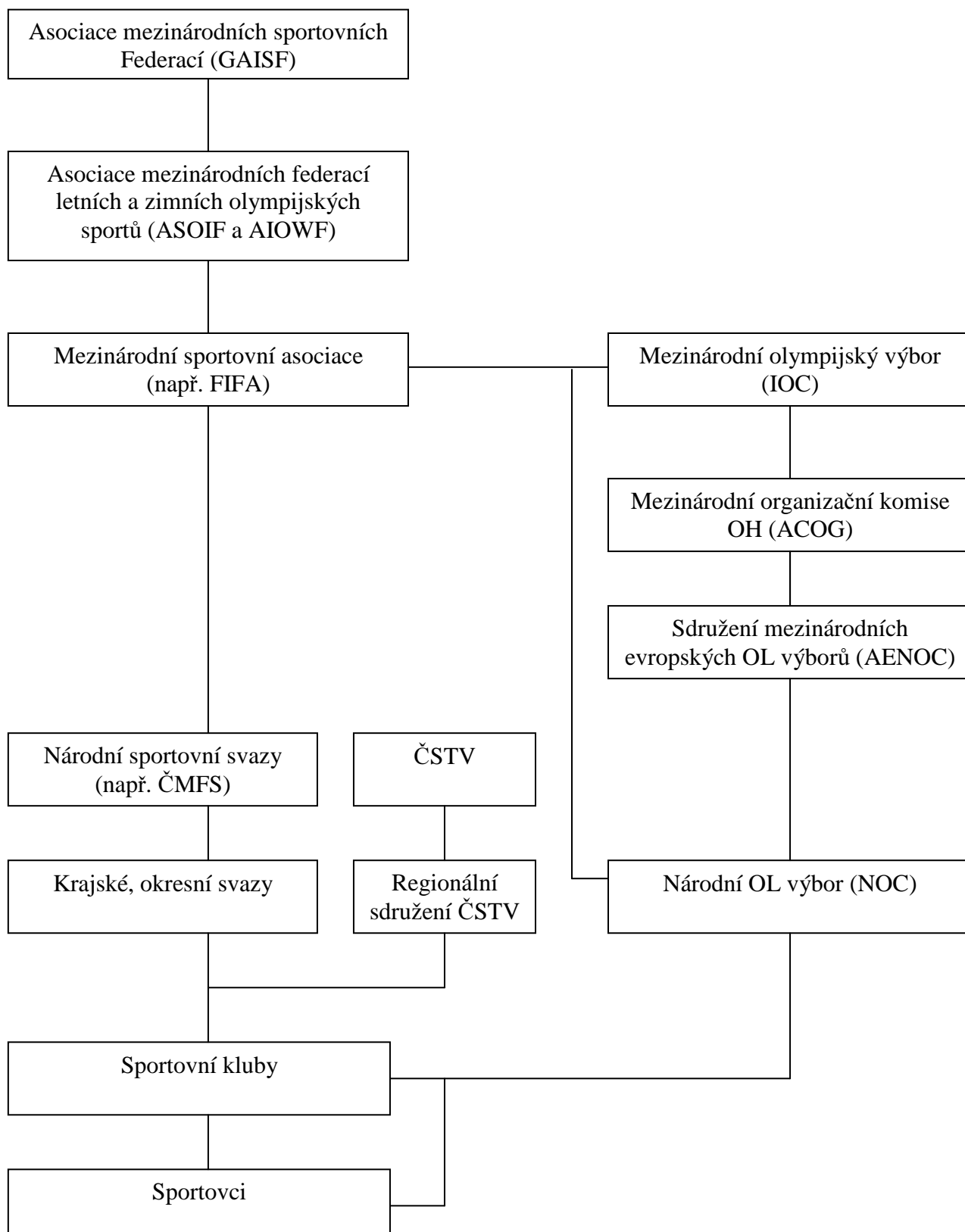
Encyklopedie Diderot uvádí, že sport je „...*rekreační fyzická aktivita tvořící složku volného času a životního stylu, ve vrcholové podobě prováděna i jako profese. Plní funkci zdravotní i rekreační, zahrnuje momenty soutěživosti, výkonu, regulované ventilace agrese, příslušnosti ke skupině. Se sportem souvisí i problém diváctví jako masové zábavy. Pohybová činnost soutěžního charakteru prováděná podle určitých pravidel. Závodní soutěžení se vyznačuje snahou po nejvyšším výkonu.*“

Definiční pojetí sportu obsažené v mezinárodních dokumentech bývá rovněž obecné. Podle *Evropské charty sportu* z roku 1992 „...*se sportem rozumějí všechny formy tělesné činnosti, které – ať již prostřednictvím organizované účasti či nikoliv – si kladou za cíl projevení či zdokonalení tělesné i psychické kondice, rozvoj společenských vztahů nebo dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních.*“

Stejné pojetí sportu vyjádřila i Evropská unie ve svém dokumentu *Evropská unie a sport*, ve kterém došlo ke zdůraznění kulturních a sociálních funkcí sportu.

Do právního řádu České republiky byl pojem sport zaveden teprve zákonem o podpoře sportu (zákon č. 115/2001 Sb.). Pro účely tohoto zákona sport představuje všechny formy tělesné činnosti, které mohou být organizované i neorganizované a kladou si za cíl harmonický rozvoj tělesné i psychické kondice, upevňování zdraví a dosahování sportovních výkonů v soutěžích všech úrovní. [10]

Graf 2.1: Organizační struktura sportu – světová organizace sportu



ZDROJ: [7]

2.1.1. Organizování sportu v České republice

Před listopadem 1989 měl v rámci tělovýchovného hnutí nejvýznamnější postavení Český svaz tělesné výchovy (ČSTV). Jednalo se o dobrovolnou tělovýchovnou organizaci s jednotlivým disciplinárním řádem, sdružující velkou většinu tělovýchovných organizací působících na našem území. V roce 1990 došlo k zásadním změnám zejména v organizaci sportu, které mimo jiné vyvolaly zhroucení jednotné organizace sportovní činnosti. ČSTV se transformoval a byl vytvořen jako občanské sdružení podle zákona o sdružování občanů (č. 83/1990 Sb.), znovu se objevily některé tělovýchovné organizace, například Sokol a Orel. [10]

Ústředním orgánem státní správy v oblasti sportu je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Sportovní odbor ministerstva je rozdělen na dvě sekce. První odpovídá za rozvoj sportu ve školách, připravuje směrnice pro předmět tělesné výchovy a zabývá se výzkumem. Důležitou součástí práce této sekce je reprezentovat Českou republiku v mezinárodních organizacích. Druhá sekce sportovního oddělení spolupracuje se sportovními organizacemi a odpovídá za sportovní reprezentaci země. Nejdůležitějším cílem poradních orgánů ministerstva – Rady tělesné výchovy a sportu a Rady sportovní reprezentace, je podílet se na rozdělování finančních prostředků pro sport. [5]

Každý druh sportu je řízen samostatným sportovním svazem a v kompetenci svazu je i přijetí vlastního systému sankcí a způsobu jejich uplatňování formou disciplinárního řádu.

Svou činností a organizační strukturou odpovídá ČSTV evropskému standardu nevládních spolkových tělovýchovných a sportovních organizací.

Sportovec je při své činnosti ovlivňován jak ze strany sportovních asociací, tak státem. Stát vytváří rámcové podmínky pro provozování sportu, ačkoliv pro samotnou činnost sportovce je důležitá jeho registrace v rámci sportovního spolku. Sportovní samospráva je tvořena jednotlivými kluby, které se postupně sdružují do národních sportovních federací, jež vstupují do mezinárodních sportovních asociací. Speciální systém tvoří olympijské hnutí, které organizuje olympijské hry. [10]

Naprostá většina organizací působících v České republice v oblasti masového, výkonnostního a vrcholového sportu používá právní formu občanského sdružení podle zákona č.83/1990 Sb. o sdružování občanů. Vedle těchto sportovních organizací s právní formou občanského sdružení, působí ve sportu řada dalších subjektů s jinou právní formou – společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti, příspěvkové organizace zřízené státem a obcemi atd. V České republice zatím neexistuje speciální právní norma upravující specifickou oblast sportu a tělesné výchovy. Proto se jednotliví sportovci a sportovní organizace řídí při své činnosti především ustanovením občanského zákoníku.

Typy sportovních organizací:

1. Zastřešující sportovní organizace

Znakem této organizace je neomezená druhovost provozovaných sportů a v oblasti dotací obvykle přímý vztah k příslušnému ústřednímu orgánu státní správy, jehož prostřednictvím čerpá dotace ze státního rozpočtu ČR. (např. Český svaz tělesné výchovy – ČSTV, Orel atd.). Zastřešující sportovní organizace může sdružovat více samostatných sportovních organizací a má právní subjektivitu.

2. Samostatná sportovní asociace

Jejím základním znakem je druhová omezenost na jeden sport či jednu skupinu sportů. Dotace ze státního rozpočtu obvykle čerpá prostřednictvím své zastřešující sportovní asociace. Samostatná sportovní asociace má právní subjektivitu a jako samostatný subjekt vystupuje ve vztahu ke sponzorům a ostatním sportovním klubům. Příkladem jsou všechny sportovní svazy sdružené v ČSTV. Samostatné sportovní asociace sdružují sportovní kluby.

3. Sportovní klub

Dříve se užívalo také pojmu tělovýchovná jednota. Sportovní klub sdružuje provozovatele více sportů a má přímou ekonomickou vazbu na zastřešující sportovní asociaci i na jednotlivé samostatné sportovní asociace (prostřednictvím svých oddílů). Pokud čerpá prostředky ze státního rozpočtu, děje se tak prostřednictvím zastřešující nebo samostatné sportovní asociace. Ve vztahu k ostatním veřejným rozpočtům (obce) vystupuje samostatně. Má právní subjektivitu.

4. Sportovní oddíl nebo odbor

Je nejnižším typem sportovní organizace. Existuje v rámci sportovního klubu. Základním znakem oddílu či odboru je provozování jednoho sportu nebo jedné skupiny sportů. Ekonomická a právní omezení jsou definována obvykle mateřským sportovním klubem. Naprostá většina finančních prostředků je čerpána prostřednictvím mateřského sportovního klubu.

Rozdíl mezi sportovním oddílem a odborem: sportovní oddíly disponují vlastní organizační mikrostrukturou a vlastními orgány, sportovní odbory obvykle tuto mikrostrukturu postrádají a ustanovují se převážně v nezávodních sportech (turistika, horolezectví apod.). [4]

2.1.2. Organizační struktury sportovních klubů a tělovýchovných jednot v České republice

Sportovní kluby mohou vznikat na bázi občanského sdružení nebo obchodní společnosti. V České republice jde převážně o akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným a jejich organizační struktura je dána obchodním zákoníkem.

Organizování a organizační struktura ve sportovních klubech musí vytvářet prostředí vhodné a směřující k naplňování cílů organizace. V ČR nejsou mezi sportovními kluby v cílech velké rozdíly. Kluby si ustanovují cíle sportovní, ekonomické a často i sociální a přitom vycházejí ze svých finančních možností. Ty kluby, které mají lepší finanční zázemí, si stanovují vyšší, prestižnější a dlouhodobější cíle než kluby s finančními problémy. Přitom sportovní cíle se týkají zviditelnění sportu nebo sportů, které klub provozuje, důraz je kladen na úspěchy a umístění družstev a jednotlivců, doplňování sportovců a jejich sportovní růst, rozvoj vlastní členské základny. Ekonomické cíle jsou orientovány na vytváření finančních zdrojů, které by mohly zajistit plnění sportovních cílů, vytvářet optimální podmínky v organizaci včetně materiálového zabezpečení. Neziskové organizace jsou vázány jednoznačně na sponzory. Ve sportovních klubech vytvořených na bázi obchodní společnosti je strategie podmíněna výsledky podnikatelské činnosti.

Sportovní kluby mohou vznikat na bázi občanského sdružení a obchodních společností. Ve většině případů jde v české praxi o akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným. [4]

2.2. Struktura institucí fotbalu

Fotbal je nejpopulárnějším sportem na světě. Podle oficiálně provedeného výzkumu z roku 2000 hrálo celosvětově v organizovaných soutěžích na přelomu tisíciletí fotbal více než 242 miliónů lidí, což znamená více než 4% světové populace. V další studii, která byla prováděna v Evropě, bylo zjištěno, že fotbal je nejoblíbenějším sportem v drtivé většině evropských zemí. Světové šampionáty ve fotbale sleduje průměrně desetina světové populace. Tato čísla dokládají obrovský fenomén fotbalu. Institucionální zajištění při organizaci fotbalu je následující.

FIFA – Fédération Internationale de Football Association – je organizace, která zastřešuje provozování oficiálního fotbalu prakticky po celém světě. Má monopolní postavení při regulaci světového organizovaného fotbalu. Členy této asociace je 208 národních federací.

Národní fotbalové svazy se společně sdružují do konfederací, jež jsou zastřešeny organizací FIFA a zajišťují organizování fotbalu na jednotlivých kontinentech.

Tyto konfederace směřují vytvářet národní asociace přičleněné k FIFA a geograficky umístěné na stejném kontinentu. Samozřejmostí je závazek dodržovat a prosazovat stanovy, předpisy a rozhodnutí FIFA.

Konfederace UEFA – Union des Associations Européennes de Football – se sídlem ve Švýcarsku je evropskou konfederací FIFA. Instančně UEFA nestojí mezi FIFA a národními asociacemi, ale má své vlastní pravomoci. Konfederace smí organizovat své vlastní mezinárodní a meziklubové soutěže. UEFA organizuje mezinárodní klubové soutěže na evropské úrovni. Jednou za 4 roky pak i evropský šampionát ve fotbale. Pod vedením UEFA je nyní 53 členských svazů.

UEFA byla založena podle článku 60 švýcarského občanského zákoníku její organizační struktura je věrnou kopií FIFA. Tyto organizace vykazují značnou hospodářskou činnost, proto se v literatuře objevují hlasy po změně jejich právní úpravy v akciové společnosti.

FIFA je vlivnou sportovní asociací, která je velmi atraktivní pro televizní společnosti, je činná i z podnikatelského hlediska a svým marketingovým partnerům může nabídnout kontakty přesahující mnohé hranice (geografické, demografické a sociální). Její význam dokládá i výše finančních prostředků, kterou disponuje.

Příjmy rozpočtu FIFA tvoří zejména příjmy z prodeje televizních práv a z marketingové činnosti. Nejvyšší výdajovou položkou je pořádání světového šampionátu.

Českomoravský fotbalový svaz (ČMFS) je národním sportovním svazem, který organizuje fotbal na našem území. Jedná se o samostatné, dobrovolné občanské sdružení ve smyslu zákona o sdružování občanů. Činnost má upravenou vlastními stanovami a je řádným členem Českého svazu tělesné výchovy. Jako národní asociace České republiky je přičleněnou asociací FIFA a členem UEFA.

ČMFS má poslání pečovat o komplexní rozvoj fotbalu v ČR a vytvářet pro něj podmínky na všech stupních. Je zřizovatelem, vlastníkem, pořadatelem a organizátorem všech tříd fotbalových soutěží. Vydává předpisy a řády pro činnost v rámci ČMFS, organizuje a řídí přípravu a činnost trenérů a rozhodčích, zabezpečuje národní fotbalovou reprezentaci a pořádá mezinárodní utkání. Člení se podle územního principu na úroveň okresní, oblastní či župní a republikovou.

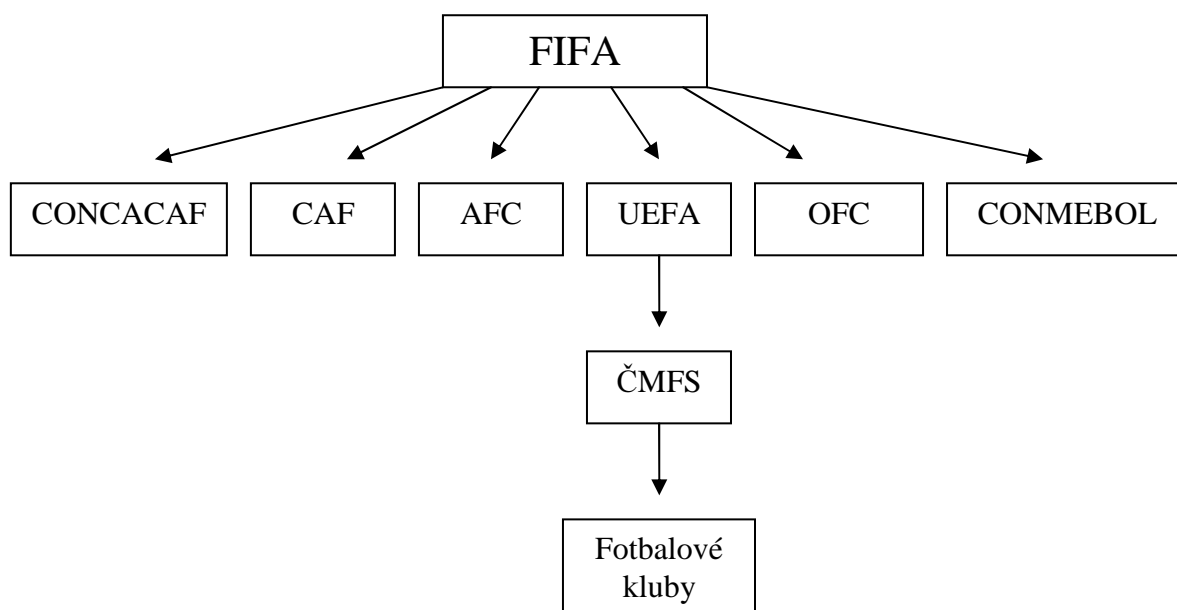
Základní jednotkou fotbalu jako takového, jsou fotbalové kluby. Cíle každého klubu jsou rozdílné. Ovšem obecně je můžeme definovat takto:

- Úspěch na hřišti – měl by být nejdůležitější.
- Zisk – měl by být vedlejší cíl, ovšem u mnoha klubů je důležitější než úspěch na hřišti.
- Přežití – pro silné kluby samozřejmost, ovšem pro menší kluby stěžejní záležitost.
- Zájem diváků – sport by měl být atraktivní pro diváky.

Fotbalové kluby i s ohledem na výše uvedené cíle nabývají v České republice několik právních forem. Jedná se o občanská sdružení založená podle zákona o sdružování občanů, společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti.

Vzhledem k vysoké náročnosti provozování fotbalu na profesionální úrovni je pro všechny profesionální kluby v ČR, jimiž jsou kluby I. a II. nejvyšší soutěže, povinná forma akciové společnosti. Z toho vyplývá několik důsledků. Klub má vlastníky, kteří s ním mohou nakládat jako se svým obchodním majetkem. Sportovní zájem klubu nemusí být v souladu se zájmem ekonomickým. Sportovní ideály tak mohou zůstat stranou. Na fotbalové kluby tak lze pohlížet jako neziskové subjekty a případný nákup akcií je motivován patriotismem, potencionálním ziskem anebo kombinací obou faktorů. [10]

Graf 2.2: Organizační struktura fotbalu zaměřená na český fotbal podle vlastního zpracování



2.3. Možnosti získávání finančních prostředků

Financování sportu je zabezpečováno ze dvou zdrojů – z vnitřních a vnějších. Každá oblast zdrojů má svoje ekonomické opodstatnění, v mnoha případech dochází k propojení financování z obou oblastí zdrojů. Často je v této souvislosti připomínáno vícezdrojové financování sportu. Nejvýznamnější složkou financování sportu, kromě stále výrazněji působícího zdroje ze soukromých prostředků podnikatelského a nepodnikatelského charakteru, je financování sportu ze státního rozpočtu.

2.3.1 vnitřní zdroje

Příjmy z podnikatelské činnosti

Podle občanského zákoníku je podnikání činnost soustavná, pravidelná a opakovaná. Podnikatel provozuje činnost samostatně, pod vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost s cílem dosahování zisku.

Sportovní organizace jsou však neziskové, s původně jiným cílem než je tvorba zisku. Své případné získané finanční prostředky věnují k dosažení finanční soběstačnosti, na zmírnění závislosti na dotacích ze státního rozpočtu, nebo jiných veřejných rozpočtů.

Nejčastější typy podnikatelské činnosti sportovních organizací:

- Reklamní služby – „prodej“ sportu k propagaci komerčních subjektů a jejich produktů.
- Pronájmy, nájemní smlouvy – pronájem klubového sportoviště jiné organizaci.
- Prodej občerstvení.
- Poskytování hostinských a poradenských služeb.
- Prodej sportovního zboží a služeb.
- Pořádání akcí zábavného charakteru (plesy, rekreačně-sportovní akce apod.).
- Poskytování služeb v oblasti regenerace (sauna, masáže, apod.).
- Jiné.[4]

Příjmy plynoucí z přestupů

Přestupy fotbalistů mezi kluby probíhají prostřednictvím norem vytvořených fotbalovými asociacemi, které lze pojmenovat jako transferový systém. Nejvýznamnějším dokumentem a zároveň omezovacím mechanismem je přestupní řád. Tento systém je utvářen rozdílně pro fotbalisty profesionální a neprofesionální. Přestupní řád ČR pro profesionální fotbalisty je koncipován tak, aby byl v souladu se systémem FIFA. (viz příloha č. 1)

Základem přestupního řádu pro neprofesionální fotbalisty je podle norem ČMFS dovození přestupu mateřským klubem hráče neboli klubu, u něhož je fotbalista zaregistrován. Pokud se kluby zainteresované kluby nedohodnou na výši odstupného, má hráč nárok po uplynutí registrační doby (zpravidla 6 měsíců) na podání tzv. opakovaného přestupu. Při této situaci se nahrazuje dohoda mezi kluby oficiálně stanovenou částkou. (viz příloha č. 2) [10]

Příjmy plynoucí z výchovného

Výchovné je vypláceno na základě vnitřních předpisů sportovní asociace při schválení přestupu sportovce minimálně výkonnostní úrovně. Jedná se o výdaje spojené s výchovou sportovce, stanovené paušálně. [4]

Příjmy ze členských příspěvků

Tato položka není v rozpočtu klubu až tak významná, protože z ní neplyne žádný zisk. Veškeré tyto finanční prostředky slouží k pokrytí nákladů činnosti sportovního klubu.

2.3.2 vnější zdroje

Příjmy ze státního rozpočtu

Dotace sportovním organizacím ze státního rozpočtu řídí a přerozděluje MŠMT. K fotbalovým klubům se tyto finanční prostředky dostanou přes ČMFS. O poskytnutí dotací mohou žádat pouze zaregistrovaná občanská sdružení, jejichž hlavní činností je tělovýchova a sport. Musí ovšem splňovat určité kritéria, jako je např.: splnění všech závazků vůči státu, spoluúčast žadatele s podmínkou, že výše dotace nesmí být vyšší než 70% rozpočtových ani skutečných výdajů na daný projekt, nutnost čerpat dotace do 31.12. běžného roku. Sportovní obchodní společnost musí také mít uzavřenou smlouvu s některou neziskovou organizací. Na poskytnutí dotace není právní nárok. MŠMT každoročně vypisuje tzv. grantové programy, jejichž prostřednictvím se realizuje státní podpora.

A. Oblast státní sportovní reprezentace:

Program I. - Sportovní reprezentace ČR

Cílem tohoto programu je příprava reprezentantů v dospělých i juniorských kategoriích a jejich účast na mezinárodních soutěžích (Olympijské a Paralympijské hry, Mistrovství světa a Evropy, Univerziády aj.), prostřednictvím vybraných sportovních svazů, které jsou součástí systému státní sportovní reprezentace.

Program II. - Sportovní centra mládeže

Tímto programem je vyjádřena podpora projektů sportovní přípravy dorosteneckých a juniorských talentů (většinou 15-19 let, pokud mezinárodní pravidla nebo MŠMT nestanoví jinak), prostřednictvím vybraných sportovních svazů, které jsou zařazeny do systému přípravy sportovních talentů. U zdravotně postižených sportovců se juniorské a seniorské věkové kategorie spojují.

Program III. - Sportovní talent

Tento program je zaměřen na podporu přípravy sportovně talentované mládeže v občanských sdruženích. Podpora je zaměřena jak na činnost jednotlivců, tak i oddílů a klubů s určením na výcvikové tábory, testování jednotlivců, kontrolní sportovní svazy, okresní a krajské výběry a jejich soutěže, republikové výběry mládeže, prostřednictvím vybraných sportovních svazů, které jsou zařazeny do systému přípravy sportovních talentů. Program také podporuje finále celostátního projektu „Olympiády dětí a mládeže“ (dále jen „ODM“).

Program IV. - Sportovní střediska

Jde o dlouhodobý projekt realizovaný prostřednictvím vybraných sportovních svazů, zařazených do systému přípravy sportovních talentů. Tato podpora navazuje na „Intenzifikace sportovních tříd“. Hlavním úkolem je podpora sportovní přípravy talentů ve věku 10 až 15 let. Využívá se spolupráce se zástupci základních škol.

B. Oblast veřejně prospěšných programů:

Program V. - Národní program rozvoje sportu pro všechny

Tento program si dává za cíl podporu projektů vedoucích k celoživotním pohybovým aktivitám občanů s účelovým zaměřením na:

- Pravidelnou sportovní činnost dětí a mládeže ve věku 6 - 18 let.
- Otevřené sportovní a tělovýchovné akce, včetně jednorázových kampaní zaměřených na zdravý a aktivní životní styl.
- Pohybové aktivity občanů starších 60 let.
- Tělovýchovnou reprezentaci.
- Vzdělávání dobrovolných pracovníků NNO v oblasti sportu pro všechny.

Program VI. - Sport a škola

Cílem tohoto programu je vytvoření podmínek pro široké sportovní aktivity a soutěže žáků a studentů škol, kteří jsou členy školních sportovních klubů a vysokoškolských sportovních organizací. Zaměření programu na:

- Sportovní činnost žáků školních a univerzitních sportovních klubů ve věku 6 – 26 let.
- Pohybové aktivity zaměřené na zdravotně oslabené žáky a studenty.
- Podpora projektů Center sportu na školách.
- Soutěže žáků či studentů školních a univerzitních sportovních klubů republikového charakteru.

- Mezinárodní soutěže žáků a studentů škol sdružených ve sportovních Mezinárodních školských a studentských organizací pořádaných na území ČR.

Program VII. - Sport zdravotně postižených

Hlavním úkolem programu je zajistit podporu vytváření podmínek pro aktivní pohybovou činnost a integraci zdravotně postižených občanů, s účelovým zaměřením na:

- Zapojení dospělých a mládeže do pravidelné sportovní činnosti.
- Podporu mezinárodních soutěží zdravotně postižených pořádaných na území ČR.

Program VIII. - Podpora údržby a provozu sportovních zařízení

Program si klade za cíl podporu zabezpečení údržby a provozu sportovních a tělovýchovných zařízení v oblasti sportu. Zaměření programu na:

- Podporu udržování a provozování sportovních a tělovýchovných zařízení, technických prostředků, strojů a zařízení sloužících ke sportovní činnosti ve vlastnictví občanských sdružení.
- Podporu udržování a provozování sportovních zařízení sloužících k přípravě reprezentantů a sportovních talentů ve vlastnictví občanských sdružení. [14]

Příjmy z krajského rozpočtu

V krajích jsou zřízeny jako orgán zastupitelstva výbory pro výchovu, vzdělání a zaměstnanost, v jejichž kompetenci je mimo jiné poskytovat dotace v oblasti mládeže, tělovýchovy a sportu. Rada kraje může poskytnout dotace občanským sdružením na jeden kalendářní rok. [12]

Příjmy z městského a obecního rozpočtu

Rozpočet obce či města se pro sportovní organizace může stát významným finančním zdrojem. Manažeři sportovních klubů by měli přesvědčit městské a obecní orgány, že investice do tělovýchovy a sportu je pro obě strany v dlouhodobém horizontu výhodná.[13]

Příjmy z fondů Evropské unie

Nové formy získávání financí ve sportu jsou spojeny se vstupem ČR do Evropské unie. Je třeba najít správné cesty a způsoby využívání nabízených možností spojených s touto novou skutečností. [4]

Nadace a nadační fondy

Další možností k získání financí jsou nadace zřízené dle zákona č. 227/1997 Sb. O nadacích a nadačních fondech.

Sponzoring

Sponzoring představuje významný specifický prostředek k zabezpečení dodatečných finančních zdrojů sloužících k naplnění cílů a realizaci všech aktivit sportovních organizací, spolků a klubů, ale také jednotlivců, kteří usilují o získání finančních prostředků pro svoji rozsáhlou činnost.

Charakteristické formy sponzoringu:

- Sponzorování jednotlivých sportovců – tato forma je nejvíce rozšířena ve vrcholovém sportu. Osobnost sportovce je zároveň záruka kvality a úspěchů aktuálních služeb či výrobků podniku. Sponzorská smlouva obsahuje kromě práva provádět reklamu za vyobrazení sportovce na svých produktech, většinou i další opatření na podporu prodeje např. akce pro sponzory, autogramiády, předvádění výrobků. Sportovci dostávají kromě finanční podpory často i další materiální pomoc jako sportovní oblečení, náčiní atd.
- Sponzorování sportovních týmů – tato forma sponzoringu přešla z vrcholového sportu do sportu výkonnostního a také do sportu pro všechny. Sponzor poskytuje zejména hlavně finance, ubytovací služby, sportovní vybavení, dopravu aj. Sponzorovaný subjekt nabízí zejména různé druhy reklamy.
- Sponzorování sportovních akcí – u tohoto sponzorování stoupají možnosti, které lze nabídnout sponzorovi: především je využívána plejáda reklamních možností od vstupenek, reklamy o přestávkách až po uvádění titulu „hlavní sponzor“ akce. Návrhy protivýkonů bývají konkretizovány a doloženy v tzv. „sponzorských balíčcích.“

- Sponzorování sportovních klubů – tento typ sponzorování přináší nejširší možnost z hlediska činností, které lze sponzorovi nabídnout. V první řadě může klub nabídnout produkty, vznikající prostřednictvím jeho sportovní činnosti: nabídky rozličných tělovýchovných služeb, sportovních akcí (např. mistrovské soutěže), různých druhů činností (např. rehabilitace), a zvláštní akce (např. soustředění).

Sponzoring znamená partnerský vztah mezi hospodářstvím (podnikem, jednotlivcem) na jedné straně a sportem na straně druhé, při vzájemném respektování zájmů obou stran, je specifickou formou partnerství mezi sponzorem a sponzorovaným, kde každý dosáhne svých cílů pomocí druhého. [1]

Dary

Charakteristickými znaky daru jsou bezplatnost a dobrovolnost. Předmětem daru může být prakticky cokoliv. Ať už finanční prostředky nebo movité věci. Bezplatností rozumíme, že obdarovaný nemá povinnost poskytnout dárci protihodnotu. Dobrovolnost je dána vůlí dárce.

Sportovní reklama

Reklama se stává v životě jednotlivých subjektů naší tělesné výchovy a sportu stále důležitějším faktorem jejich ekonomické činnosti. Příjmy z reklam tvoří významnou a nezanedbatelnou položku všech příjmů tělovýchovných a sportovních organizací. Zejména ty, které jsou vybaveny právní subjektivitou, berou sportovní reklamu v souvislosti se sponzorskými vztahy, jako svůj protivýkon nabízený sponzorovi za smluvně dohodnutých finančních podmínek.

Druhy sportovní reklamy:

- Reklama na dresech a sportovních oděvech.
- Reklama na sportovních číslech.
- Reklama na mantinelu, na pásu, na palubovce, na ledové ploše atd.
- Reklama na sportovním nářadí a náčiní.
- Reklama na výsledkových tabulích.
- Reklama na vstupenkách.
- Reklama na propagačním materiálu (vlaječky, transparenty, plakáty, bulletiny atd.).

Neustálý růst cen za sportovní reklamu je pravděpodobně nejpřesvědčivějším důkazem toho, že se sport stává stále významnějším nástrojem podpory prodeje a marketingoví pracovníci jsou si vědomi růstu významu sportovní reklamy při propagaci svých výrobků a služeb. [4]

2.4. Výzkumné metody

2.4.1 Rozhovor

Jedná se o bezprostřední rozhovor výzkumníka se zkoumaným člověkem nebo skupinou.

Typy rozhovorů:

- Standardizovaný, formalizovaný, kategorizovaný rozhovor – má přísný řád, postupuje se přesně podle připraveného textu (formuláře), čímž se blíží dotazníku – výzkumník čte respondentovi otázky a ten na ně odpovídá.
- Nestandardizovaný, volný rozhovor – i ten je samozřejmě dobře připraven předem, ale tento rozhovor se značně přibližuje běžnému rozhovoru, vede k bezprostřednímu projevu respondenta.
- Polostandardizovaný – nese prvky volného i standardizovaného rozhovoru,
- Rozhovor zjevný – výzkumník zcela otevřeně bez utajování sdělí respondentovi cíl své návštěvy, vyžádá si jeho souhlas a zcela otevřeně klade otázky a zaznamenává odpovědi.
- Rozhovor skrytý – vylučuje jakékoliv přímé zaznamenávání odpovědí a respondent nemá ponětí o skutečném cíli rozhovoru.
- Rozhovor individuální – rozhovor výzkumníka s jednou osobou. Dělí se na rozhovor
 - měkký – navození stavu důvěry, pohody, volnosti otázek i odpovědí, dotazovaný se může takzvaně vypovídat,
 - tvrdý – dotazovatel se chová autoritativně, přísně vyžaduje přesné odpovědi na přesně stanovené otázky,
 - neutrální – je užíván nejčastěji, vychází z předpokladu, že respondent má zájem vyslovit svůj názor, účastnit se výzkumu, dotazovatel zabezpečuje dosažení cíle rozhovoru.

- Rozhovor skupinový – hromadný rozhovor prováděný současně s několika osobami. Dává se přednost 6-10členným skupinám a při výzkumu se musí počítat s veřejným míněním tzv. názorových vůdců. [4]

2.4.2 Pozorování

Pozorování, má-li mít vysokou vypovídací hodnotu, musí dávat pravdivý obraz skutečnosti.

Musí odpovídat následujícím požadavkům:

- Co nejpresněji zachytit objektivní skutečnost.
- Vyloučit zásahy subjektivní vlivů pozorovatele.
- Dbát na přesnost záznamů.

Druhy pozorování:

- Pozorování přímé – pozorovatel přichází přímo do styku s pozorovaným jevem.
Jev -> pozorovatel -> záznam
- Pozorování nepřímé – mezi pozorovatele a pozorovaný jev je vložena výpověď nějaké další osoby, písemný záznam atp., týkající se jevu.
Jev -> výpověď o jevu -> pozorovatel -> záznam

Výpovědi o pozorovaném jevu můžeme rozčlenit takto:

- Přímý účastník události vypovídá o tom, co se ve stanovenou dobu událo.
- Dotazovaná osoba informuje o tom, co slyšela od druhé osoby či skupiny osob.
- Hodnocení určité události dotazovanou osobou.
- Dotazovaná osoba vypovídá o vlastních postojích či míněních o sledovaném jevu.

Dotazování přímé zachycuje pouze současné jevy, sociologický výzkum musí být založen převážně na nepřímém pozorování.

Další klasifikace pozorování:

- Nekontrolované – bez použití systematických nástrojů pozorování.
- Kontrolované – s použitím nástrojů k systematickému pozorování.
- Pozorování zúčastněné – pozorovatel je v trvalejším kontaktu s objekty pozorování, má možnost jako člen pozorované skupiny lépe poznat sledovaný proces.
- Pozorování nezúčastněné – opak zúčastněného pozorování.
- Pozorování skryté – pozorovatel úmyslně skrývá svou funkci pozorovatele.
- Pozorování zjevné – pozorování vědí o funkci pozorovatele.

Předmětem pozorování v sociologickém výzkumu bývají rozmanité jevy a problémy. Některé z nich jsou statictějšího charakteru s malou dynamikou a při jejich pozorování vystačíme s popisem. Dynamičtější jevy (a s těmi při sledování pohybových činností musíme počítat) se zachycují hůře, jsou kladeny vysoké nároky na vnímání a pozornost pozorovatele. Neobejdeme se bez předem dobře a vhodně připravených formulářů. [4]

2.4.3 Práce s dokumenty

Co rozumíme dokumentem?

- Úřední záznamy, výkazy, soudní akta, zápisy z porad, - všechny dokumenty, které vznikly s cílem shromáždit určité údaje.
- Osobní dokumenty – deníky, dopisy, paměti, kroniky, autobiografie.
- Dokumenty statistického charakteru (např. statistické ročenky).
- Jiná hmotně fixovaná sdělení – novinové a časopisové články, kroniky, filmy, atp.

Při práci s dokumenty musíme vycházet z toho, že informace byly sebrány v terénu a už určitým způsobem zpracovány. Většinou byly zpracovány ze zcela jiných hledisek, než jsou ta, z nichž chceme vycházet. Je proto nutné informace z dokumentů správně vybrat, kriticky zhodnotit a analyzovat z hlediska potřeb konkrétního výzkumu. Při výběru dokumentů se řídíme potřebami výzkumu a zvažujeme kvalitu dané informace, bereme v úvahu, že obsažené informace mohou být určitým způsobem zkreslené. [4]

2.4.4. SWOT analýza

Nástrojem ke stanovení skutečné firemní situace vzhledem k vnitřním a vnějším podmínkám je SWOT analýza. Tato metoda je nazvána podle počátečních písmen těchto anglických slov:

S – strenghts (síly)

W – weaknesses (slabosti)

O – opportunities (příležitosti)

T – threats (hrozby)

Úspěšná aplikace vhodné marketingové strategie je závislá jednak na tom, jak firma dokáže zhodnotit na jedné straně své silné a slabé stránky (analýza S-W), a jednak, jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby (analýza O-T).

Vlastní postup SWOT analýzy začíná zkoumáním vnějšího prostředí. Tato sféra je mimo vlastní kontrolu firmy a zpravidla působí na firmu nekontrolovatelnými faktory a vlivy. Strukturu tohoto prostředí tvoří makroprostředí (ekonomické, politické, legislativní, kulturní prostředí atd.) a tržní prostředí (konkurence, zákazníci, dodavatelé atd.).

Poté se zaměříme na tržní prostředí, které je tvořeno naším trhem, zákazníky, konkurencí a našimi dodavateli. [6]

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti přinášející výhody jak zákazníkům, tak sportovní organizaci (obci, městu).</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které organizace nedělá dobře, nebo také ty, ve kterých si ostatní vedou lépe.</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníka a přinést organizaci (obci, městu) úspěch.</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <p>zde se zaznamenávají ty trendy, skutečnosti, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.</p>

ZDROJ: [9]

3. Výzkumné šetření ve fotbalové akademii 1.FC Slovácko

V této kapitole se věnuji výsledkům vlastního výzkumného šetření, které proběhlo v klubu 1.FC Slovácko. Nejprve jsem popsal historii klubu jako celku. Poté jsem se zaměřil na fotbalovou akademii. Důvody vzniku, zázemí a stručné zhodnocení působení FA. Dále jsem analyzoval financování – jednotlivé příjmy a výdaje každé hráčské kategorie. Také jsem zařadil rozhovor se sportovním managerem fotbalové akademie a provedl SWOT analýzu. Výsledky mého šetření, náměty a doporučení jsem pak popsal v následujících kapitolách.

3.1. 1.FC Slovácko

1.FC Slovácko a.s., jak ho známe v nynější podobě, patří v České republice mezi mladé kluby. Vznikl spojením do té doby nesmiřitelných rivalů z obou břehů řeky Moravy – FC Slovácká Slavie Uherské Hradiště a FC Jiskra Staré Město – v roce 2000 jako 1.FC Synot. Jak už název vypovídá, klub patřil holdingu Synot, který vlastnila rodina Valentů.

Změna na nynější název přišla na konci roku 2004, kdy po vypuknutí korupční aféry, ve které byl klub zapleten, ztratila rodina Valentů zájem o další působení v českém fotbale. Byla to skupina Fotbal Invest Group v čele s Mgr. Janem Řezníkem, jež zachránila regionu prvoligový fotbal. Za jeho působení ovšem docházelo k mnoha problémům, které vyvrcholily sestupem do druhé nejvyšší fotbalové ligy v roce 2007. Následoval prodej samotného klubu do rukou uherskohradištského patriota JUDR. Ing. Zdeňka Zemka, majitele holdingu Z-Group, patřící mezi deset největších soukromých společností v České republice. Ten začal splácet dluhy, které zůstaly po předchozím majiteli, a začal budovat silný regionální klub, vyhlízející návrat mezi českou fotbalovou elitu. To se stalo v roce 2009, kdy odkoupil prvoligovou licenci. Tím se stalo 1.FC Slovácko opět prvoligové. [11]

3.2. Fotbalová akademie

Fotbalová akademie vznikla v roce 2001 a byla posledním článkem mozaiky, o vybudování špičkového českého klubu. Cílem rodiny Valentů, bylo vychovávat fotbalové talenty na své půdě a postupně ty nejnadanější zařazovat do A-týmu. Samozřejmostí bylo pokračování

těchto hráčů v kvalitním vzdělání, které zajišťovala spolupráce se školami v uherskohradištském regionu.

Na spolupráci v tomto regionu se podílí ZŠ Sportovní, ze středních škol Střední zemědělská škola a Gymnázium Staré Město, Gymnázium Uherské Hradiště, Střední průmyslová škola Uherské Hradiště, Obchodní akademie a Vyšší odborná škola Uherské Hradiště, Střední odborná škola technická Mojmír Uherské Hradiště, Střední hotelová škola a obchodní Uherské Hradiště a Střední a speciální školy MESIT Uherské Hradiště. Pokud jsou ve fotbalové akademii hráči ze vzdálenějších míst bydlení, je pro ně připraveno ubytování v internátech Střední zemědělské školy a Gymnázia ve Starém Městě a Střední odborné školy technické Mojmír v Uherském Hradišti.

Projekt fotbalové akademie zahrnuje kvalitní zázemí, na kterém jsou vykonávány tréninkové jednotky, ale také systém regenerace a lékařského zabezpečení.

Sportovní růst hráčů je analyzován na sportovních poradách, které jsou svolávány každý půlrok. Těm nejlepším fotbalistům je pak nabídnuta profesionální smlouva. Hráčům, kteří se dostanou do mládežnických reprezentací, jsou vypláceny finanční bonusy v hodnotě 10 000 – 50 000 Kč. Prémii jsou také odměňováni hráči s výborným školním prospěchem.

Fotbalová akademie pracuje na základě dlouhodobých zkušeností s podobnými zařízeními západoevropských velkoklubů. Hlavním cílem je rozpoznat největší naděje už v útlém věku, a pomoci jim v rozvoji svého fotbalového talentu.

3.3. Příjmy fotbalové akademie

Na financování fotbalové akademie 1.FC Slovácko se podílí zdroje vnitřní i vnější. K vnějším zdrojům přiřazujeme dotace ze státního rozpočtu, dotace ze Zlínského kraje, dotace s obou měst – Uherského Hradiště i Starého Města. Největší částkou do rozpočtu fotbalové akademie přispívá nadace Děti – kultura – sport, která má sídlo v Uherském Hradišti. Do vnějších zdrojů jsou zařazeny také ostatní příjmy, které nemají jednoznačné určení vzniku, nebo svou přispívající částkou nejsou až tak významné. Jediným vnitřním zdrojem v rozpočtu fotbalové akademie jsou členské příspěvky, které platí všichni hráči.

V podkapitolách 3.3.1. – 3.3.6. jsem představil jednotlivé zdroje financování. Zajímal jsem se o částky, které poskytnout jednotlivé zdroje, ale také o případné legislativní překážky. V tomto případě, zda je potřeba využít občanského sdružení FC Slovácká Slávia Uherské Hradiště, nebo jsou dotace připsány přímo na účet akciové společnosti.

3.3.1. Dotace ze státního rozpočtu

Dotace ze státního rozpočtu smějí žádat pouze zaregistrovaná občanská sdružení. Fotbalová akademie získává tyto finance prostřednictvím občanského sdružení FC Slovácká Slávie Uherské Hradiště, které je akcionářem 1.FC Slovácka.

Na základě žádosti čerpala fotbalová akademie 1.FC Slovácko ze státního rozpočtu, respektive z rozpočtu MŠMT, dotaci **960 000 Kč** za rok 2009.

Prostřednictvím Programu II. – Sportovní centrum mládeže získala **60 000 Kč** měsíčně. Tyto finance byly použity na pokrytí výdajů dorosteneckých kategorií.

V rámci Programu IV. – Sportovní střediska obdržela fotbalová akademie každý měsíc **20 000 Kč**, které byly určeny pro kategorii žáků.

3.3.2. Dotace z krajského rozpočtu

Dotace z krajského rozpočtu smějí čerpat, tak jako u státních dotací, pouze občanská sdružení. V případě 1.FC Slovácka se jedná opět o občanské sdružení FC Slovácká Slávia Uherské Hradiště. Zlínský kraj poskytnul na rozvoj mládežnického sportu, jenž je součástí jeho rozpočtu, částku **2 700 000 Kč** za rok 2009. Podmínky o poskytnutí účelové neinvestiční dotace jsou ustanoveny ve smlouvě mezi Zlínským krajem a žadatelem (občanským sdružením).

3.3.3. Dotace z městského rozpočtu

Dotace z městských rozpočtů neprocházejí přes občanské sdružení, ale jsou připsány přímo na účet akciové společnosti 1.FC Slovácko. Na základě žádosti byla fotbalová akademie podporována v roce 2009 z městského rozpočtu Uherské Hradiště a z rozpočtu Starého Města. Uherské Hradiště poskytlo **4 000 000 Kč** na podporu celého klubu. Z této částky získala fotbalová akademie **2 500 000 Kč**.

Staré Město vyčlenilo přímo pro fotbalovou akademii částku **90 000 Kč**.

3.3.4. Nadace Děti – kultura - sport

Nadace Děti - kultura - sport je první a jedinou nadací svého druhu v regionu Uherského Hradiště a Starého Města. Jejím zakladatelem je pan Ivo Valenta, bývalý vlastník fotbalového klubu 1.FC Synot, který je předchůdcem 1.FC Slovácka. Nadace vznikla z potřeby pomoci dětem a mládeži v uherskohradištském regionu.

Na základě smlouvy o podpoře mládeže byla pro rok 2009 fotbalové akademii vyčleněna částka **10 000 000 Kč**.

3.3.5. Členské příspěvky

Členské příspěvky platí každý hráč fotbalové akademie 1.FC Slovácko. Platba je rozdělena na dvě splátková období. Jednotná sazba činí 1 000 Kč za půlrok, tudíž ročně 2 000 Kč.

Při celkovém počtu přibližně 450 hráčů fotbalové akademie, byla celková částka za rok 2009 **900 000 Kč**.

3.3.6. Ostatní příjmy

Ostatními příjmy se rozumí drobné sponzorské dary finanční i nefinanční povahy. V roce 2009 byly vyčísleny na **75 000 Kč**.

3.4. Výdaje fotbalové akademie

V této části se věnuji výdajům fotbalové akademie. 1.FC Slovácko neeviduje výdaje jednotlivých týmů, takže je nelze určit. Ovšem eviduje výdaje jednotlivých kategorií (přípravka, žáci, dorost a ženy). A na toto rozdělení jsem se zaměřil společně se stručným představením každého týmu fotbalové akademie.

3.4.1. Kategorie příprava

Do kategorie přípravek patří 7 týmů. Každý tým trénuje 2x týdně a o víkendu hraje utkání krajských soutěží. O celou kategorii se stará šéftrenér přípravy společně s 2 trenéry, kteří jsou zaměstnáni na plný úvazek a 2 trenéry na částečný úvazek.

Celkové výdaje kategorie přípravek byly pro rok 2009 vyčísleny na **2 400 000 Kč**. Do této částky jsou započítány mzdy trenérů, doprava a stravování a sportovní vybavení.

Kategorie U-5

Věková kategorie fotbalistů ročníku 2005 a mladší, označována také jako „školička.“

Kategorie U-6

Fotbalisté narození v roce 2004.

Kategorie U-7

Ročník 2003.

Kategorie U-8

Nejstarší kategorie mladší přípravy. Hráči narození v roce 2002.

Kategorie U-9

Fotbalisté ročníku 2001.

Kategorie U-10

Ročník 2000.

Kategorie U-11

Poslední tým kategorie starší přípravy. Fotbalisté narození v roce 1999.

3.4.2. Kategorie žáků

Kategorie žáků fotbalové akademie 1.FC Slovácko zahrnuje 4 týmy. Tréninky probíhají 3-4x týdně a o víkendu žáci hrají zápasy svých soutěží. O žáky se stará šéftrenér žáků, 4 trenéři na plný úvazek a 4 trenéři na částečný úvazek.

Výdaje těchto 4 týmů byly vyčísleny na **4 750 000 Kč**. Kromě výdajů jako u přípravky (mzdy trenérů, doprava, stravování a sportovní vybavení), se u těchto mužstev objevují výdaje na soustředění, který každý tým absolvuje 2x ročně, částky za přestupy a hostování, a také se již zde objevují finanční bonusy pro nejnadanější fotbalisty.

Kategorie U-12

Věková kategorie hráčů ročníku 1998. Jsou to mladší žáci, označováni v současnosti jako Slovácko „B“, kteří hrají druhou nejvyšší soutěž svého věku – MSŽD neboli Moravskoslezskou divizi skupina „D“.

Kategorie U-13

Hráči narození v roce 1997 jsou momentálně nejstarším družstvem v kategorii mladších žáků. Jako Slovácko „A“ se účastní první nejvyšší ligy – Moravskoslezské ligy.

Kategorie U-14

Ročník 1996 patří věkově do starších žáků. Tak jako kategorie U-12 Slovácko „B“ hraje druhou ligu – Moravskoslezskou divizi skupinu „D“.

Kategorie U-15

Poslední věková kategorie žáků. Ročník 1995 hraje jako Slovácko „A“ nejvyšší soutěž – Moravskoslezskou ligu.

3.4.3. Kategorie dorostu

Do kategorie dorostu jsou zařazeny 4 týmy. Tréninky probíhají 4-5x týdně + víkendové zápasy. Tak jako u žáků, tak i o dorost se stará šéftrenér, 4 trenéři na plný úvazek a 4 na částečný.

Celkové výdaje kategorie dorostu za rok 2009 byly **5 500 000 Kč**. Struktura výdajů je stejná jako u žáků. Jen jednotlivé částky jsou vyšší. Podstatně se zvýšili částky za mzdy hráčů, přestupy a hostování a sportovní vybavení.

Kategorie U-16

Nejmladší kategorie hrající dorostenecké soutěže. Mladší dorostenci, ročník 1994, se účastní jako Slovácko „B“ druhé nejvyšší soutěže v rámci ČR - Moravskoslezské ligy.

Kategorie U-17

Hráči narození v roce 1993 hájí barvy Slovácka „A“ v nejvyšší, již celorepublikové, soutěži – Česká spořitelna 1.liga.

Kategorie U-18

Hráči ročníku 1992 již patří do kategorie staršího dorostu. Jako Slovácko „B“ hraje druhou nejvyšší soutěž – Moravskoslezskou ligu.

Kategorie U-19

Ročník 1991 patří jako poslední do mládežnických kategorií. Hráči Slovácka „A“ se účastní nejvyšší soutěže – Česká spořitelna 1.liga.

3.4.4. Kategorie ženy

Vznikla v roce 2006 přechodem ženského fotbalu z nedalekých Otrokovic pod hlavičku 1.FC Slovácko, kde se postupně kromě „A“ týmu vytvářely také mládežnické dívčí družstva (U19, U15, U13, U11). Týmy přípravy, mladších a starších žaček trénují 2x týdně a o víkendu hrají zápasy. Dorostenky trénují 4x + víkendový zápas. O ženskou mládež se stará šéftrenérka a 4 trenéři pracující na částečný úvazek.

Celkové výdaje ženského mládežnického fotbalu za rok 2009 byly **1 125 000 Kč**.

Kategorie U-11 - přípravka

Hráčky narozené v ročníku 1999 a mladší. Reprezentují Slovácko v lize pojmenované „Turnaj o mistra ligy.“

Kategorie U-13 – mladší žačky

Ročníky 1997 a 1998 patří do věkové kategorie mladších žákyň. Hrají 1. moravskou ligu mladších žákyň.

Kategorie U-15 – starší žačky

Fotbalistky ročníku narození 1995 a 1996 reprezentují Slovácko jako starší žačky v 1. moravské lize starších žákyň a také hrají Okresní soutěž žáků, skupina C se stejně starými fotbalisty.

Kategorie U-19 - dorostenky

Hráčky narozené v ročnících 1991, 1992, 1993 a 1994. Hrají 1. ligu dorostenek.

3.4.5. Ostatní výdaje

Do této kategorie jsou zařazeny výdaje, na kterých se podílejí všechny mládežnické týmy.

Náklady na provoz areálu Širůch

V areálu Širůch ve Starém Městě sídlí všechny mládežnické týmy. Mají zde zázemí čítající kabiny, 2 travnatá hřiště a hřiště s umělou trávou. Náklady na provoz za rok 2009 byly vyčísleny na **1 700 000 Kč**.

Náklady na pronájem hřišť a dalších sportovišť

Kapacitní možnosti areálu Širůch nepokryjí všechny tréninkové a zápasové jednotky celé mládeže fotbalové akademie. Tudíž dochází k pronájmu hřišť v blízkém okolí. V zimních měsících se navíc mládež přesouvá do hal ve Starém Městě a Uherském Hradišti, které nejsou ve vlastnictví klubu, takže zde také platí nájem. Fotbalová akademie také využívá posiloven, spinningu, aerobiku a dalších zařízení podobného typu.

Celkové výdaje byly stanoveny na **450 000 Kč**.

Náklady na regeneraci a lékařské vyšetření

Významným procesem je u sportovců regenerace. Fotbalisté fotbalové akademie využívají regenerační komplex v hotelu Synot, který je součástí areálu Širůch. Během zápasů jsou hráčům k dispozici maséři a lékaři. Navíc musí každý fotbalista jednou ročně absolvovat lékařskou prohlídku.

Výdaje za tyto aktivity za rok 2009 byly vyčísleny na **500 000 Kč**.

Náklady na zajištění domácích utkání

Při domácích utkáních klub musí zaplatit rozhodčímu a delegátovi utkání cestovní náklady i za samostatný výkon. Dále klub musí zajistit pořadatelskou službu.

Celkové výdaje činily **550 000 Kč**.

Ostatní drobné výdaje

Zde jsou zahrnuty drobné výdaje, které nelze zařadit do výše uvedených kategorií.

Za rok 2009 činily **250 000 Kč**.

Celkové ostatní výdaje za rok 2009 byly vyčísleny na **3 450 000 Kč**.

3.5. Formalizovaný rozhovor se sportovním managerem 1.FC Slovácko

Formalizovaný rozhovor jsem uskutečnil s generálním sekretářem klubu a sportovním managerem mládeže 1.FC Slovácko panem Mgr. Petrem Pojezdným, který stál u zrodu projektu fotbalové akademie a po celou dobu její existence dohlíží na její chod.

Mé otázky byly zaměřeny na počátky fotbalové akademie, její úspěšnost. Poté na samostatné financování, skauting a také cíle fotbalové akademie.

1. Fotbalová akademie vznikla v roce 2001, vy jste s ní spjat od počátku. Jaké byly začátky fotbalové akademie. Měla nějaký zahraniční vzor?

„Vzorem byla fotbalová akademie v Monaku, kde pan Valenta senior má sídlo. Samozřejmě takových akademií je víc, ale my jsme se inspirovali právě v té monacké. Od ní jsme si vzali jakoby tu kostru. Nejdříve jsme začali budovat infrastrukturu míst, kde se ta mládež může provozovat. Zároveň jsme oslovili ke spolupráci místní internáty a školy. Kolem roku 2003, 2004 se vše dobudovalo do podoby, která byla plně funkční.“

2. Příští rok to bude 10 let od spuštění tohoto projektu. Jak byste zhodnotil tuto desetiletku?

„Byly určité vlny, kdy se dařilo a kdy ne. Ročník 1987 a posléze i 1988 však ukázal, že naše nastolená cesta má smysl. Z těchto kategorií pochází hráči jako Ondřejka, Kubáň, Perůtka, kteří jsou momentálně v našem A-týmu. Také Kúdela, který je už v Mladé Boleslavi. Dva minulé roky nebyly až tak úspěšné. Byly problémy v klubu, které se vyřešily příchodem nového vlastníka. Takže teď už se vše vrací do toho normálu. Spokojenost by mohla být větší, ale není to špatné. Vždy závisí na těch jednotlivých ročnících. Cílem je, aby alespoň dva hráči z mládeže každý rok vstoupili do A-týmu.“

3. Jakého nejlepšího hráče fotbalová akademie podle Vás vychovala?

„Tak je to Michal Kadlec, který ale už vzešel ze sportovních tříd, které zde byly před fotbalovou akademií. Avšak poslední 3 roky strávil ve fotbalové akademii a ta mu pomohla v tom postupu z mládeže do A-týmu, poté do Sparty a teď do Leverkusenu a české reprezentace. To by měl být vzor pro ostatní. Jím nastolená cesta je podle mě ta jediná správná.“

4. Jak jste spokojen s výsledky fotbalové akademie za tento rok, tuto sezónu?

„Letos už hrají mladší ročníky, kterým se podařilo probojovat na ten střed tabulky. Věřím, že následující kategorie se posunou ještě víc do přední poloviny, která by měla být odrazem tady těch činností, aktivit co se dějí ve fotbalové akademii.“

5. Před dvěma roky zasáhla svět ekonomická krize. Jak se to podepsalo na fotbalové akademii?

„Já myslím, že z hlediska mládeže to poznat nějak moc nebylo. Z hlediska klubu jako celku to samozřejmě poznat bylo. Ta mládež se podporuje stabilně pořád. Jede ve svých kolejích. Podmínky, které jsou v naší fotbalové akademii, patří k těm nejlepším v celé republice.“

6. Je těžké finančně zajistit chod fotbalové akademie?

„Díky podpoře měst Uherské Hradiště, Staré Město a Zlínského kraje se nám to daří. Samozřejmě každý rok je třeba udělat spoustu kroků, aby tomu tak bylo. Každopádně sehnat finance na podporu mládeže je podstatně jednodušší než u profesionálního fotbalu. Což by, ale podle mého názoru, mělo tak být. I strategií našeho klubu je těžit z našich odchovanců, i když bez těch ostatních profesionálů by to nešlo. Je potřeba to nějak vyvážit a dát tomu nějaký řád.“

7. Na kolik jsou významné pro klub částky za přestupy hráčů na úrovni mládežnických kategorií?

„Pokud se jedná o přestupy na úrovni mládežnických kategorií, tak částky nejsou velké. Rozhodně je lepší, když se hráč prosadí do A-týmu, a poté, jestli je dostatečně kvalitní, přestoupí. Potom jsou částky výrazně vyšší a pro klub mnohem významnější.“

8. Existuje spolupráce Slovácka se zahraničními kluby?

„Snažíme se, aby každé mužstvo vyjelo každý rok ven, do zahraničí. Na konfrontační turnaj nebo dvojzápas. Přes pana Kadlece jsme byly v Kaiserslauternu, Leverkusenu. Teď máme možnost odjet na stáž do Feyenordu Rotterdam. Takové stáže už patří k běžným standardům fotbalové akademie. Takovéto konfrontace se zahraničními kluby jsou důležité, aby se naše úroveň zvedla nahoru.“

9. Má Slovácko skauty, kteří speciálně vyhledávají talenty, nebo to záleží na trenérech?

„Obecně skauting v České republice není na vysoké úrovni. My se samozřejmě snažíme skauting zlepšovat. Speciální skauty nemáme. Trenéři mají za úkol, aby měli zmapované hráčské okolí. Aby věděli o hráčích své věkové kategorie přibližně do 100km, protože pak už jsou odtrženi od rodiny a je to složitější. Takže se už teď snažíme, aby trenéři nejenom ten svůj tým trénovali, ale aby se stali skauty na svůj ročník. Samozřejmě také využíváme svých kontaktů, lidí, kteří se pohybují ve fotbale. Poté jsou tyto informace předneseny na sportovních poradách, kde jednak každý trenér zhodnotí výsledky svého týmu, ale také výsledky svého skautingu. A vyhodnotí se také informace od kontaktů.“

10. Jaké jsou cíle fotbalové akademie do budoucna?

„Primárním cílem, jak už jsem řekl, je zapojování nejnadanějších hráčů do A-týmu. Momentálním cílem, je vylepšit naše zázemí v tom duchu, že bychom chtěli zvýšit počet travnatých ploch a vylepšit stávající hřiště. Také máme za úkol vylepšit ubytovací prostory na internátě ve Starém Městě, který teď prochází celkovou rekonstrukcí, na které se podílí Staré Město, Zlínský kraj, a na základě dlouhodobé spolupráce i náš klub. No a jinak každodenní vylepšování práce s mládeží. Aby naši trenéři vychovali co nejvíce kvalitních fotbalistů. A poskytl jim nejenom základy fotbalové, ale řekl bych i ty základy pro život. Aby se nestalo, že když fotbalista skončí, aby nic neuměl. Takže, aby ty kluky vzdělali jak ve sportovní, tak v životní rovině.“

3.6. SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy jsem uvedl silné a slabé stránky, a také příležitosti a hrozby klubu.

S – Strenghts – Silné stránky:

- Historie klubu.
- Zázemí fotbalové akademie.
- Fanouškovská podpora.
- Finančně zabezpečený klub.
- Nová umělá tráva v areálu Širých.

W – Weaknesses – Slabé stránky:

- Velká závislost na vnějších zdrojích.
- Systém skautingu.
- Webové stránky.

O – Opportunities – Příležitosti:

- Tvorba webových stránek fotbalové akademie 1.FC Slovácko.
- Rozšíření zázemí fotbalové akademie.

T – Threats – Hrozby:

- Konkurenční prostředí v blízkosti města.
- Postavení A-mužstva v prvoligové tabulce.
- Nástup „nových“ sportů.

4. Shrnutí výzkumného šetření

V této kapitole jsem shrnul výše uvedené číselné údaje.

4.1. Celkové roční příjmy

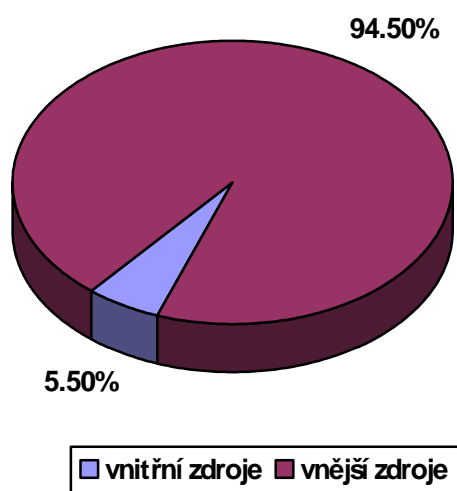
Celkové příjmy fotbalové akademie 1.FC Slovácko za rok 2009 byly - **17 225 000 Kč**.

Tabulka 4.1. Přehled všech příjmů fotbalové akademie

Dotace ze státního rozpočtu	960 000 Kč
Dotace z krajského rozpočtu	2 700 000 Kč
Dotace z městských rozpočtů	2 590 000 Kč
Nadace Děti – kultura – sport	10 000 000 Kč
Členské příspěvky	900 000 Kč
Ostatní příjmy	75 000 Kč
Celkem	17 225 000 Kč

Celkové příjmy jsou tvořeny z 94,5% vnějšími zdroji. A pouze 5,5% vnitřními.

Graf 4.2. Poměr vnitřních a vnějších zdrojů



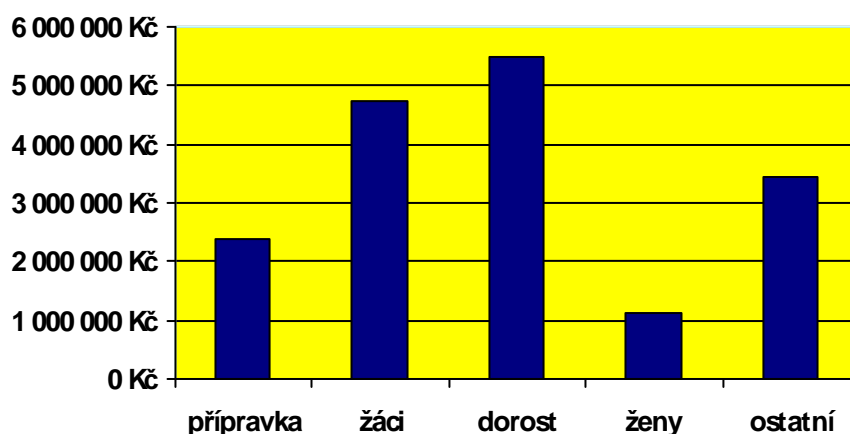
4.2. Celkové roční výdaje

Celkové výdaje fotbalové akademie 1.FC Slovácko za rok 2009 byly – **17 225 000 Kč**.

Tabulka 4.3. Výdaje jednotlivých týmů

Kategorie přípravky	2 400 000 Kč
Kategorie žáků	4 750 000 Kč
Kategorie dorostu	5 500 000 Kč
Kategorie žen	1 125 000 Kč
Ostatní výdaje	3 450 000 Kč
Celkem	17 225 000 Kč

Graf 4.4. Tabulkový graf výdajů jednotlivých týmů



4.3. Vyhodnocení

Z praktické části vyplývá, že pro rok 2009 se fotbalové akademii podařilo zajistit rozpočet ve výši 17 225 000 Kč. Nejvyšší částku poskytla Nadace Děti – kultura – sport, která společně s ostatními vnějšími zdroji zabezpečuje téměř 95% rozpočtu. Tak vysoké procentuelní vyčíslení by mohlo být nebezpečné, ovšem klub má se svými partnery uzavřeny dlouhodobé smlouvy. Navíc Uherské Hradiště, Staré Město i Zlínský kraj mají zájem na financování fotbalové akademie. Nadaci Děti – kultura – sport založil pan Ivo Valenta, který dal podnět na vybudování fotbalové akademie, takže tento zdroj je také spolehlivý.

Všechny finanční prostředky, které byly zajištěny, byly použity na financování všech 19ti mužstev fotbalové akademie, podle předem vypracovaného harmonogramu.

5. Návrhy a doporučení

Po rozhovoru se sportovním managerem mládeže 1.FC Slovácko Mgr. Petrem Pojezdným, bych doporučil vytvořit lepší systém skautingu. Doposud se o zmapování talentů z okolí starají trenéři jednotlivých kategorií, což považuji, vzhledem k počtu odehraných zápasů za víkend v blízkém okolí, za nedostačující. Zaměstnal bych na plný úvazek fotbalové odborníky z okolí, kteří by tyto víkendové zápasy sledovali a průběžně informovali vedení o svých poznatcích. Také bych vytvořil funkci hlavního skauta, který by se zajímal už o konkrétní fotbalisty, které by mu doporučili skauti. Důvod tohoto opatření je jasný. A to konkurenční prostředí nejenom v blízkém okolí (Tescoma Zlín aj.), ale i na celé Moravě (Baník Ostrava, Sigma Olomouc, 1.FC Brno atd.). Všechny tyto kluby vynakládají nemalé částky na skauting a všem se tyto náklady vracejí v podobě hráčů v jejich A-týmech. Zářným příkladem skvělého fungování skautingu je v současnosti Sigma Olomouc, která má v kádru, až na výjimky, odchovance. A to je cesta, jak sám poznamenal pan Pojezdný, kterou by chtěla jít i akademie 1.FC Slovácko.

Jako další velmi slabou stránku klubu považuji současné webové stránky klubu. Investice do vytvoření nových, respektive opravě současných, bych považoval za velmi dobrou. Na oficiálních webových stránkách www.fcslovacko.cz, sice je zmínka o momentálních výsledcích mužstev fotbalové akademie, ale tím informace končí. Myslím, že projekt fotbalové akademie by si zasloužil větší prezentaci na webu. Nejlépe samostatné internetové stránky, na kterých by se objevovaly soupisky, fotografie, videa, rozhovory s hráči všech týmů fotbalové akademie.

Z mého výzkumného šetření vyplynulo, že fotbalová akademie 1.FC Slovácko má vytvořeny skvělé podmínky pro výchovu fotbalových talentů. Zázemí akademie je na velmi dobré úrovni. Dostatečné množství dobře vybavených tréninkových ploch, kvalitní trenéři a podpora partnerů, kteří poskytují každoročně nemalé peněžní prostředky. To vše je velmi dobrým základem, pro to, aby byl projekt úspěšný.

Mé návrhy a doporučení by při realizaci neměly stěžejní vliv, ovšem fotbalové akademii by pomohly.

6. Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřil na klub 1.FC Slovácko a financování jeho fotbalové akademie.

Fotbalová akademie již vychovala spoustu talentovaných hráčů, kteří se úspěšně zapojili do A-týmu, a poté byly výhodně prodány.

Cílem mé bakalářské práce bylo objasnit financování celého projektu.

V první, teoretické části bakalářské práce, jsem se zaměřil obecně na sport, jeho instituce a organizační strukturu. Vymezil jsem základní problematiku financování sportovních klubů. V závěru jsem charakterizoval výzkumné metody, které jsem využil k získávání informací pro praktickou část.

V druhé části, praktické, jsem se zaměřil konkrétně na financování fotbalové akademie, analýzu jednotlivých zdrojů a výdajů všech kategorií. Dále jsem uskutečnil formalizovaný rozhovor a na závěr se pokusil o SWOT analýzu situace v klubu.

V kapitole 4. jsem provedl shrnutí celkových výdajů a příjmů a pomocí grafů a tabulek přehledně zobrazil čerpání peněžních prostředků.

V poslední kapitole – Návrhy a doporučení - jsem navrhl zlepšení systému skautingu a vytvoření webových stránek fotbalové akademie. Aplikací těchto bodů by se jistě zvýšila efektivnost a prestiž fotbalové akademie.

Věřím, že jsem mé vytyčené cíle v bakalářské práci splnil a podařilo se mi objasnit provoz fotbalové akademie z finančního hlediska.

Seznam použité literatury

Publikace:

- [1] ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management v tělesné výchově a sportu. Praha, Karolinum, 2007. 51s. ISBN 978-80-246-0050-5
- [2] DURDOVÁ, Irena. Sportovní management. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava 2002. 122s. ISBN 80-248-0130-2.
- [3] DURDOVÁ, Irena. Vybrané kapitoly ze sociologie tělesné kultury. 1.vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 1999, 60 s. ISBN 80-7078-691-4
- [4] DURDOVÁ, Irena. Základní aspekty sportovního marketingu. Ostrava, 2005. 88s. ISBN 80-248-0827-7
- [5] HOBZA, Vladimír; REKTOŘÍK, Jaroslav. Základy ekonomie sportu. Praha, Ekopress, 2006. 191s. ISBN 80-86929-04-3.
- [6] JANEČKOVÁ, Ludmila; VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180s. ISBN 80-7169-995-0
- [7] KOSÍK, Miloš; PACUT, Miroslav. Organizace sportu. Ostrava, 2009. 86s. ISBN 978-80-248-2017-0
- [8] KOTLER, Philip. Marketing management. Přel. V. Dolanský, S. Jurnečka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [9] PŘIBOVÁ, Marie a kol. Marketingový výzkum v praxi. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248s. ISBN 80-7169-299-9
- [10] SLUKA, Tomáš. Profesionální sportovec (právní a ekonomické aspekty). 1.vyd. Praha: Havlíček Brain Team, 2007. 199s. ISBN 80-903609-5-5

World Wide Web:

[11] www.fcslovacko.cz

[12] www.kr-zlinsky.cz

[13] www.mesto-uh.cz

[14] www.msmt.cz

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- беру на ве́домии, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5. května 2010

...Filip Šebák.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Štěpnická 1161, 686 06 Uherské Hradiště

Seznam zkratek

AFC	Asijská fotbalová asociace
CAF	Africká fotbalová asociace
CONCACAF	Fotbalová asociace Severní Ameriky, Střední Ameriky a Karibiku
CONMEBOL	Fotbalová asociace Jižní Ameriky
ČMFS	Českomoravský fotbalový svaz
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
FA	fotbalová akademie
FIFA	Mezinárodní fotbalová federace
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OFC	Fotbalová asociace Oceánie
UEFA	Evropská fotbalová asociace

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Přestupní řád pro profesionální fotbalisty

Příloha č. 2 – Směrnice pro evidenci profesionálních a neamatérských smluv